

Het nieuwe werken van de Rabobank

Het aanzicht van Utrecht wordt naast de Domtoren sinds kort bepaald door de twee torens van het nieuwe bestuurscentrum van Rabobank Nederland. De ruim drieduizend medewerkers die vanaf december dit jaar de nieuwbouw aan de Croeselaan betrekken, krijgen een werkomgeving die klaar is voor de toekomst. De nieuwe werkstijl Rabo Unplugged, waarin de klant centraal staat en medewerkers maximale vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgen, is door de bank samen met adviesbureau Veldhoen + Company tot een vernieuwend kantoorconcept gesmeed. Kraaijvanger•Urbis en Sander Architecten vertalen dit naar een transparant en uitnodigend ontwerp, met diverse sferen waarin mensen intuïtief hun weg vinden. De vier partijen leggen uit hoe zij van een nieuwe werkstijl tot een kantoorontwerp komen.

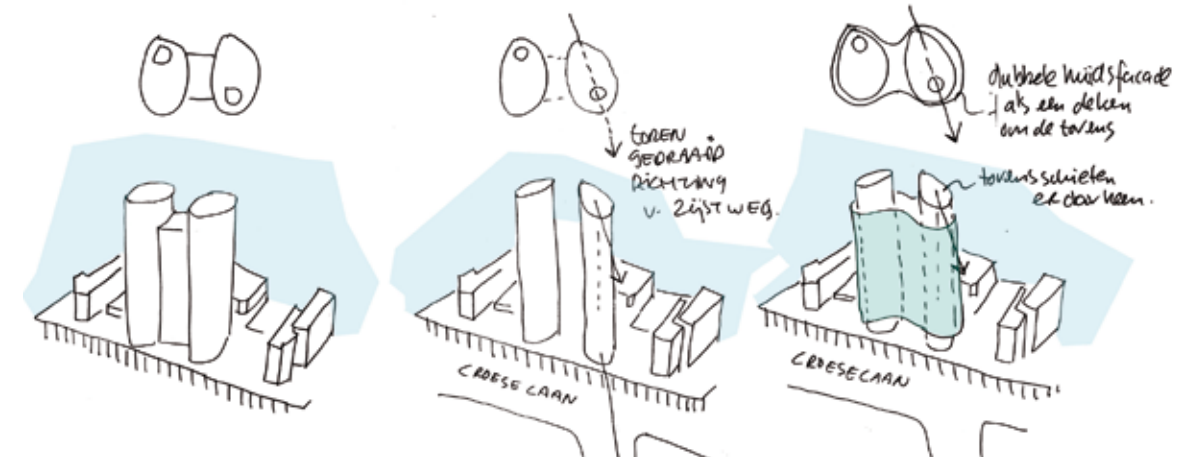
Een kleine geschiedenis

De Rabobank Groep vindt haar oorsprong in lokale kredietcoöperaties. Deze zijn ruim honderd jaar geleden in Nederland opgericht naar het voorbeeld van Friedrich Wilhelm Raiffeisen in Duitsland. Deze coöperatieve banken verzamelden de spaargelden van de inwoners van het platteland om daaruit te voorzien in de behoefte aan krediet. Eerst afzonderlijk als Raiffeisenbank en Boerenleenbank, en na de fusie in 1972 gezamenlijk als de Rabobank. De lokale Rabobanken die hieruit zijn voortgekomen, hebben een lange traditie in vooral de agrarische sector en in het midden- en kleinbedrijf. De coöperatieve structuur en de lokale verbondenheid zijn al die jaren de belangrijkste kenmerken gebleven. <http://overons.rabobank.com/content/>

Auteur Marit Overbeek



De diepe werkvloeren in het nieuwe bestuurscentrum van Rabobank Nederland krijgen volop daglicht via de vides, die in clusters van vijf verdiepingen zijn aangebracht. Fotograaf Alexander van Berge



Schetsen van de totstandkoming van het definitieve ontwerp, met de gedraaide toren.

Pieter Ketting Programma manager Rabo Unplugged

"We schakelen als Rabobank over naar een nieuwe werkstijl om onze klanten nog beter van dienst te zijn. De economie draait dag en nacht door, informatieoverdracht gaat sneller en mensen willen meer zelf doen en zelf bepalen op welk moment zij ons inschakelen. Als gevolg hiervan hebben klanten andere verwachtingen van ons. En omdat de loyaliteit van consumenten afneemt, moet je je uiterste best doen om ze tevreden te stellen. Want als je 24 uur per dag kunt bankieren op internet, vinden veel klanten het toch vreemd dat je bankmedewerkers slechts tot 17 uur kunt bereiken."

Loslaten

"We vergroten de klantgerichtheid door medewerkers meer vertrouwen en vrijheid te geven en ze uit te dagen zelf hun verantwoordelijkheid te nemen. Rabo Unplugged staat voor loslaten, in de ruimste zin van het woord. Loslaten van regels en processen, van aanwezigheidscontrole en van je eigen bureaustoel. Hoe medewerkers hun werk inrichten, laten we zoveel mogelijk aan henzelf over. Ze krijgen de ruimte eigen initiatieven te ontplooiën en in feite een eigen ondernemer te zijn binnen ons bedrijf. Dat betekent dat ze afscheid nemen van de comfort zone met alleen maar van bovenaf opgelegde taken en doelstellingen. Dat is best spannend, ja. Maar zonder onzekerheid geen innovatie, zeg ik altijd. Iedereen kijkt wat zijn of haar meerwaarde is voor het bedrijf. Zo ziet mijn secretaresse bijvoorbeeld via de digitale agenda wat ik aan het doen ben en waar ik dat doe, vervolgens bekijkt zij wanneer en waar ze mij het beste kan ondersteunen. We willen mensen stimuleren bewuster na te denken

over waar, wanneer, met wie en welke middelen ze tot het slimste resultaat komen."

Coachen in plaats van controleren

"Die vrijheid bestaat bij de gratie van vertrouwen. Voor ons management heeft de nieuwe werkstijl daarom ingrijpende gevolgen. Neem je afscheid van regels, dan kun je die niet meer gebruiken in het aansturen van je medewerkers. Als je gaat controleren, verdwijnt het eigen initiatief. Managers zullen dus coachen en zich verdiepen in de kwaliteiten van hun mensen, om ze in staat te stellen goede resultaten te behalen. In plaats van controle maak je als manager afspraken over prestaties, over het gewenste resultaat. Die worden niet van bovenaf opgelegd, maar in samenspraak vastgesteld volgens het performancemanagementsysteem, dat we al een aantal jaren gebruiken. Je maakt met iedere medewerker apart afspraken, afhankelijk van diens rol, ervaring en kennis. De nieuwe werkstijl stimuleert tevens samenwerking en nieuwe ontmoetingen binnen het bedrijf. Doordat je zelf verantwoordelijk bent voor je prestaties, zoek je ook zelf die collega's met wie je je resultaten kan behalen. Grenzen binnen het bedrijf vervagen, zo hopen we meer functionele lijnen binnen de organisatie te creëren."

Aantrekkelijke werkgever

"Nu mensen nog meer op zoek zijn naar balans tussen werk en privé, vergroten we met Rabo Unplugged onze aantrekkelijkheid als werkgever. Niet alleen voor generatie Einstein, die is opgegroeid met internet, maar ook voor oudere werknemers die uitdagingen blijven zoeken. Mensen willen anders

met hun werk omgaan, zelf de plek kiezen waar ze hun werk doen en het moment waarop. Wij faciliteren dat. Die geboden vrijheid heeft consequenties voor de relatie met ons als werkgever, de emotionele en sociale band wordt belangrijker. Wij denken dat mensen kiezen voor een organisatie waar ze graag deel van willen uitmaken, omdat de waarden hen aanspreken. Het werven en binden van mensen aan onze bank baseren we daarom op onze waarden: dichtbij, betrokken en toonaangevend.”

Pieter Ketting: “Rabo Unplugged betekent loslaten van regels en processen, van aanwezigheidscontrole en van je eigen bureaustoel”

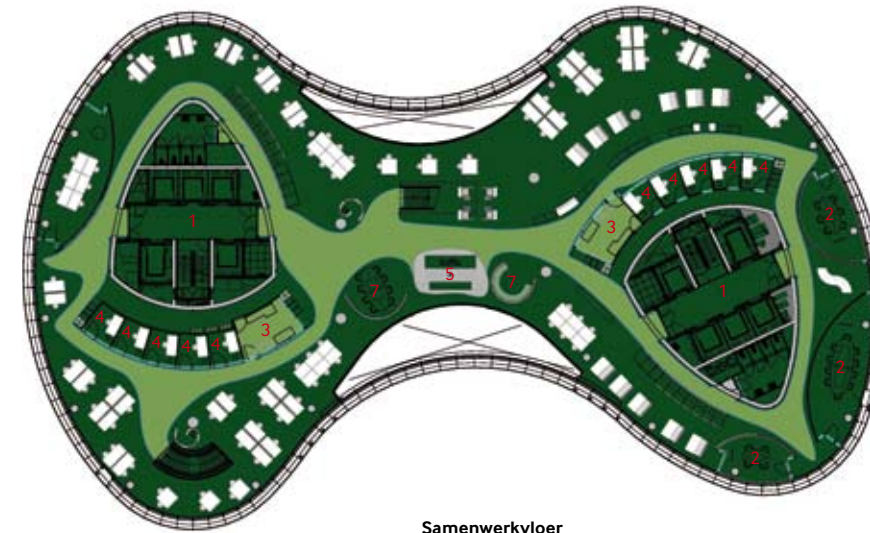
Huisvesting

“Om deze andere manier van denken en de nieuwe werkstijl te faciliteren, wilden we ook anders bouwen. Het nieuwe bestuurscentrum moest volledig dienstbaar zijn aan het innovatieve, flexibele werkplekconcept en onze waarden uitstralen. We vroegen Kraaijvanger•Urbis en Sander Architect-

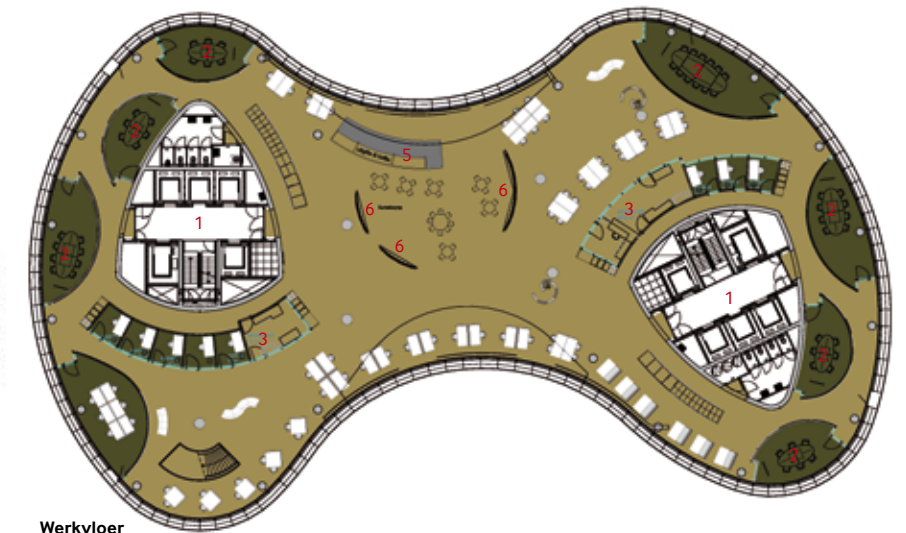
ten om een kantoor te ontwerpen dat werkt als stad met een centrum en wijken. Via het centrum verspreidt het ‘werkverkeer’ zich over de rest van de stad, de wijken in. De wijken zijn ingericht met werkplekken die aansluiten op de activiteiten van de medewerkers. Mensen gaan daar zitten waar ze het best hun werk kunnen doen.

Natuurlijk levert het flexibele kantorenconcept aantoonbare efficiency op bij de inrichting en bouw van kantoren: er zijn minder vierkante meters nodig en de exploitatiekosten van het gebouw zijn per medewerker lager. Maar hierdoor hebben we meer kunnen investeren in kwaliteit per vierkante meter en in duurzaamheid. Zo zorgen optimale isolatie, klimaat-plafonds en warmtepompen in combinatie met een warmte koude opslaginstallatie in de bodem voor efficiënt gebruik van warmte en koude energie.

We zijn ontzettend trots op het nieuwe gebouw. We gaven de architecten veel vrijheid en zo is een ontwerp ontstaan dat goed past bij een coöperatieve bank als de onze. Het bestuurscentrum is volgens mij niet arrogant, maar uitnodigend, toonaangevend, maar vooral functioneel.”



Samenwerkvloer



Werkvloer

1 kern voor verticaal verkeer 2 vergaderruimte 3 serviceruimte
4 cockpit (concentratie) 5 pantry 6 wanden tbv kunst 7 huiskamer



Artist impression van het ontwerp van Kraaijvanger•Urbis. De torens sluiten aan op het maaiveld door middel van een grote open plint.

Ruud Hartmans **Senior consultant werkstijl** **Veldhoen + Company**

“Net als voor onze andere opdrachtgevers ontwikkelen wij samen met de Rabobank een integraal werkstijlplan, waarin tijd- en plaatsafhankelijk werken en activiteitsgerelateerd werken centraal staan. Ons bedrijf adviseert en begeleidt de implementatie op drie niveaus: virtueel, mentaal en fysiek, in die volgorde. Eerst definiëren we de werkstijl, daarna ontwikkelen we het concept, stellen vervolgens het programma van eisen op, zitten aan bij de architectenselecties, implementeren de fysieke tools en de virtuele middelen en begeleiden de mentaliteitsomslag bij de werknemers en managers, tot de transformatie compleet is”.

Kwaliteiten van de individuele werknemer

“De naam Rabo Unplugged is ontleend aan het gelijknamige tv-programma van MTV in de jaren negentig. Het idee was om de kwaliteit van de muzikanten te laten horen, door versterkers uit te schakelen en akoestisch te spelen. De Rabobank verwijdert drempels en geeft werknemers zoveel mogelijk vrijheid, ruimte om hun werk zelf in te richten, zodat de individuele kwaliteiten beter zichtbaar worden. In Rabo Unplugged kiezen medewerkers zelf hoe ze hun werk inrichten, wanneer en waar ze dat doen.”

Verschillende soorten werk

“In het programma van eisen zijn zes verschillende soorten activiteiten onderscheiden, waarvan twee soorten individueel werk en vier soorten samenwerking. Binnen individueel werk benoemen we individuele voorbereiding, dat je geconcentreerd doet, en individueel afhandelen, waarvoor meer communicatie nodig is. De eerste activiteit beoefen je in een stiltcabine of in een cockpit, de tweede op een meer open plek, waar een zekere mate van beschutting beschikbaar is. De eerste vorm van samenwerking noemen we samenvoegen, wanneer je met twee of drie mensen een taak uitoefent. De tweede vorm is reflecteren of uitwisselen: denk aan een functioneringsgesprek of aan een kleine brainstorm. Voor deze creatieve activiteit zijn ruimtes nodig die inspireren, hier zijn bijvoorbeeld de Oorstoelen van Jurgen Bey bijzonder geschikt voor. Samen afhandelen is de derde vorm, een meer rationeel proces, zoals actielijsten afwerken, of vergaderen met een voorzitter, waarvan een deel virtueel aanwezig kan zijn. Tenslotte is er nog de presentatie, conferentie of grote bijeenkomst. Per activiteit stelden we het niveau van de beleving vast, de mate van zichtbaarheid en de akoestiek: in welke ruimte zie je



De lichtkoepels op de Plaza geven de plekken aan waar kan worden vergaderd of gegeten.

anderen, waar hoor je anderen, waar niet. Sommige ruimtes hebben geen beleving nodig, zoals de cockpits voor het individuele concentratiewerk, en creatieve ruimtes juist wel.”

Adviseren van de ontwerpers

“Daarom zijn we intensief betrokken bij de selectie van de architect en interieurarchitect en adviseerden we hen in het ontwerpproces. Zo wezen we in het ontwerp van de torens op verbindingen, zowel horizontaal als verticaal, en op de indeelbaarheid van de werkvloeren. Ook sturen we in het interieurontwerp aan op herkenbare werkplekken, zodat meteen zichtbaar is wat je er kunt doen. We hebben veel kunnen uitproberen in de proeftuin in de Beneluxstaete. In dit pand van Rabobank Nederland in Utrecht is het programma van

Ruud Hartmans: “Veldhoen is de schakel tussen de opdrachtgever, de architect en de interieurarchitect”

eisen en het concept van Sander Architecten omgezet naar een reële werkomgeving. Ons programma is door Ellen Sander vertaald naar een interieur met een knap evenwicht tussen drukke en rustige gebieden. Ik vind het een bijzonder sterk orderingsprincipe. De wens om verschillende soorten ervaringen

te creëren, levert een spanningsveld op met Sander. Als interieurarchitect zoekt zij eenheid, waar wij verscheidenheid willen. In de Beneluxstaete – een pilotomgeving waarin Rabobank met enkele honderden medewerkers de afgelopen jaren de werkstijl Rabo Unplugged heeft beproefd en doorontwikkeld – bleek bijvoorbeeld dat de cockpits teveel leken op vergaderruimtes. Dit zou je kunnen oplossen met een folie op de ramen met een symbool, maar dat is een zwaktebod, de vormgeving van de ruimte moet duidelijk zichtbaar maken wat de functie is.

In de realisatiefase, die nu nog voortduurt, hebben wij vooral een toetsende rol. Wanneer Sander met oplossingen komt, bekijken wij of deze passen in de werkstijl en of ze functioneel zijn. Soms weegt de esthetiek zwaar, soms de duurzaamheid, soms de functionaliteit. Uiteindelijk is het de opdrachtgever die de beslissende stem heeft.

De belangrijkste taak van Veldhoen is het uitkristalliseren van de wensen van de opdrachtgever: wie wil hij zijn? In dit soort gecompliceerde verandertrajecten zijn wij de schakel tussen de opdrachtgever, de architect en de interieurarchitect. Wij zorgen ervoor dat het programma van eisen klaar ligt voor de ontwerpers, dat heel duidelijk is wat Rabo Unplugged betekent, zodat zij zich kunnen concentreren op het ontwerp.”

Rob Ligtoet en Dick Baggerman Architecten, Kraaijvanger Urbis

“Het ontwerp van ‘de Verrekijker’, zoals het gebouw door Utrechters wordt genoemd, is ontstaan in twee fases. Het ontwerp dateert uit 2005/2006 en is het resultaat van een meer-voudige opdracht. In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen vroeg de bank ons een duurzaam, energiezuinig en transparant gebouw te ontwerpen. De Rabobank beschikt over verschillende kantoren op een terrein naast het spoor, aan de Jaarbeurszijde, die onderling weinig samenhang vertonen. Ze willen de bestaande gebouwen integreren en zoeken naar een campus-concept voor het gebied. Een grotere ruimte, de zogenaamde plaza, zou de verbinding tussen de nieuwbouw en de bestaande gebouwen kunnen vormen.

Omdat er in totaal circa 56.000 vierkante meter kantooroppervlakte nodig was en deze ‘campus’ weinig ruimte biedt, werd ons snel duidelijk dat de uitbreiding de hoogte in zou gaan. We ‘trokken’ de afdruk van twee voetstappen omhoog tot 105 meter - in Utrecht mag je niet hoger dan de Domtoren bouwen. Tussen de twee torens, die op de plek van een voormalig kantoorgebouw staan, heeft het bestuurscentrum een duidelijk nieuwe hoofdentree aan de Croeselaan. Nu vormt het bestuurscentrum het aandachtspunt van het omliggende stationsgebied.”

Voile als verbinding

“Vervolgens bleek dat de Rabobank wilde overstappen op een nieuwe werkstijl. Om grote, open vloervelden te verkrijgen en de verbindingen mogelijk te maken die mede door Veldhoen+Company zijn geadviseerd, voerden we enkele wijzigingen door. Doordat de twee torens tegen elkaar aan liggen, konden we de stabiliteitskernen vrijwel halveren. Door middel van zogenaamde bubbledekvloeren worden alle dwarskrachten naar de twee afzonderlijke kernen overgebracht en zijn geen kolommen in het middengebied tussen de torens nodig. In de kernen zijn speciale Twinliften geplaatst. Per liftschacht zijn twee, onafhankelijk van elkaar operende, liften opgenomen, zodat het aantal schachten is gehalveerd. Ook verschoven we de kernen ten opzichte van elkaar, met nog grotere vloeren tot gevolg.

Om de torens met elkaar te verbinden, is een glazen façade als een ‘voile’ om hen heen gewikkeld. Deze bestaat uit een speciaal ontwikkelde dubbele huidsgelvel, die een grote rol speelt in de energiehuishouding. De vorm van de plattegrond is niet alleen uit esthetisch oogpunt gekozen: door de golvingen konden we een plattegrond maken met diepe ruimtes, waar het daglicht dankzij het vele glas ver in binnendringt, en die in een zeer gunstige verhouding tussen vloer- en gevelopervlak resulteert.”

Licht en lucht

“Op strategische plekken zijn extra trappen in de torens geplaatst. Elke toren kent clusters van vijf verdiepingen, die verticaal met elkaar zijn verbonden door de verspringend geplaatste trappen, in een diagonale beweging. De onderste vloer van zo’n cluster loopt door tot aan de gevel, dit is de samenwerk-vloer met eetgelegenheden, spreekkamers en vergaderzalen. De vier werkvloeren daarboven hebben een vide aan de gevelzijde. De vides brengen licht en lucht tot diep in het gebouw. Geïnspireerd door het Interpolis-kantoor vroeg de Rabobank om

Dick Baggerman: “Dit gebouw is zo flexibel van opzet dat allerlei gebruik mogelijk is”

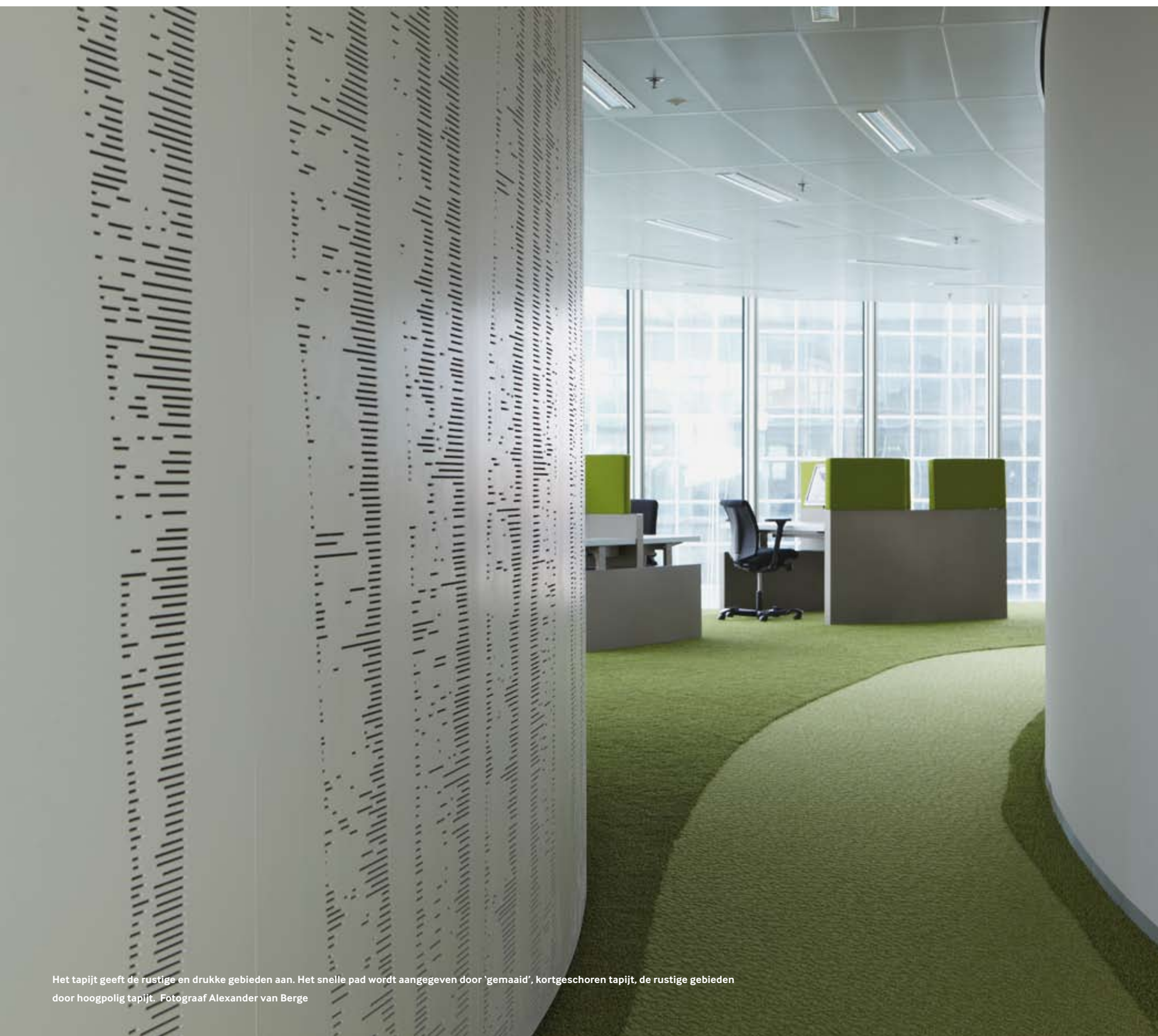
een Plaza aan het maaiveld, die het idee van transparantie uitdraagt naar de straat. Om de torens en de bestaande gebouwen op de Plaza te laten aansluiten, hebben we een luifel en plint van staal en glas ontworpen. Omdat rechts naast het bestuurscentrum een busbaan voor Hoogwaardig Openbaar Vervoer naar het Centraal Station wordt aangelegd, moest er een aanrij-route komen. Daartoe is een van de torens iets gedraaid, zodat deze in het verlengde ligt van de Van Zijstweg.”

Aansluiting interieur

“Voor interieurarchitect Ellen Sander hadden we geen gemakkelijke vorm gemaakt: een transparant gebouw met een golvende gevel, nergens rechte wanden. Maar haar ontwerp, met als uitgangspunt een natuurlijke ‘flow’ door het gebouw te creëren, past bij dat van ons, de vormtaal sluit goed aan en haar ingrepen versterken ons concept. We stelden slechts twee eisen: niet te hoge meubels plaatsen op de verdiepingen en de vergaderruimtes aan de gevel laten verspringen, om de voor ons essentiële transparantie te behouden. Het gebouw is duurzaam omdat het zo flexibel is dat het velerlei gebruik mogelijk maakt.”



De eet- en vergaderplekken op de Plaza zijn vormgegeven door deeltentwerpers, om verschillende soorten belevingen te creëren.



Het tapijt geeft de rustige en drukke gebieden aan. Het snelle pad wordt aangegeven door 'gemaaid', kortgeschoren tapijt, de rustige gebieden door hoogpolig tapijt. Foto: Alexander van Berge

Ellen Sander Sander Architecten Interieurvisie, interieurontwerp en supervisie over interieurontwerp

"De nieuwe werkstijl kan in mijn optiek alleen slagen als de werkomgeving één doorlopende ruimte is, zonder obstakels, zonder verticale wanden, waar je elkaar kunt zien en vinden, en waar je intuïtief de juiste plekken vindt om te werken, als in een flow. Tijdens het ontwerp hield ik tegelijkertijd de psychologische term flow in gedachten, dat staat voor het moment dat willen, moeten en kunnen samenvallen. Combineer dat met fysieke flow en er ontstaat dynamiek, de dynamiek van verandering en een werkomgeving zonder regels en hokjes."

Drukke of rust

"Het adagium 'form follows function' heb ik omgezet naar 'form follows flow'. Het gebouwoffwerp van Kraaijvanger•Urbis is hiervoor een prima basis: rechte hoeken of wanden ontbreken en de vloeren zijn weids en open. Een belangrijke vraag was hoe drukke en rustige plekken op de plattegronden van elkaar te onderscheiden zijn. Rondom de kernen is veel verkeer, terwijl aan de randen meer rust heerst. Het interieurontwerp moest mogelijk maken dat je naar gelang de activiteit die je wilt beoefenen de drukte of de luwte kan opzoeken. Op de werkvloeren geeft het tapijt de verschillende domeinen aan, met een snelle en een langzame structuur: het snelle pad wordt aangegeven door 'gemaaid', kortgeschoren tapijt, de rustige gebieden door hoogpolig tapijt. Dit is ongebruikelijk in kantoorinterieurs, maar hoogpolig tapijt dempt het geluid en verandert de beleving van het wandelen."

Deelontwerpers

"Voor de uitwerking van de verschillende verdiepingen en de paviljoens op de Plaza zijn deelontwerpers aangewezen, net zoals bij het Interpolis-kantoor, waar ik destijds een van de deelontwerpers was. Zij zijn gebriefd op basis van onze interieurvisie, om eenheid in de diversiteit te verkrijgen. Het flow-principe blijft overeind. De deelontwerpers kregen de opdracht vergaderruimtes en eetpaviljoens te ontwerpen op de Plaza, en club- en buurthuizen op de verdiepingen. De vergaderruimtes op de Plaza liggen onder de lichtkoepels, waardoor de diameter, de rooilijnen en de vorm vaststaan. Alle bureaus zijn gevraagd een ronde, gesloten ruimte te maken, bij voorkeur gematerialiseerd met hout en gekleurd in wittinten. Deze beperkingen maakten de deelontwerpers uiterst creatief: zo maakte Emma architecten een vogelnest van houten stroken, NEXT Architects een paviljoen van bamboe en textiel en wij een paviljoen van Japans washipapier en karton.

De kleuren van de clusters zijn door ons bepaald, evenals het meubilair op de samenwerkvloer en werkvloeren. De kleur wordt aangegeven door de vloerbedekking, die van grasgroen verloopt tot verdroogd geel."

Verticaal museum

"Daarnaast hadden de deelontwerpers de taak een platform te maken waarop de kunstwerken die de Rabobank heeft tot hun recht komen. Ieder cluster heeft een eigen discipline dat ze laat zien: grafische vormgeving, fotografie, beeldhouw-, media of schilderkunst. In de plint is eveneens ruimte vrijgemaakt voor de kunstcollectie: William Russell van Pentagram ontwierp hier de tentoonstellingskasten voor de kunstzone. Wijzelf ontwierpen een 'verticaal museum' waardoor de kunstcollectie van Rabobank een integraal onderdeel van het nieuwe gebouw wordt. Er zijn ook deelopdrachten uitgegeven aan Petra Blaisse, die de wangen van de torens in de Plaza van textiel voorziet en aan Richard Hutten, die de espressobar die centraal in de Plaza ligt ontwerpt."

Meubilair

"Belangrijkste punt op de werkvloeren is een veelheid aan plekken te realiseren, net als in een huis, of als in een stad. Uitgangspunt voor het meubilair is comfort en multifunctionaliteit. Daarom is het programma van Veldhoen + Company, dat eerst bestond uit veertien verschillende soorten werkplekken, teruggebracht tot vijf. De meubels zijn zo ontworpen dat ze voor veel activiteiten geschikt zijn en dit ook uitstralen. Het moet niet zo zijn dat het meubel je voorschrijft wat je er kunt doen, dat er bij wijze van spreken een bord naast staat. Wel geven ze de mate van privacy aan: de bureaus met hogere wanden vertellen dat mensen die hier werken, niet gestoord willen worden. De plek

.....
Ellen Sander: "De werkomgeving is één doorlopende ruimte, waar je intuïtief de juiste plekken vindt om te werken"
.....

van de meubels, in welke zone ze staan, geeft ook aan wat de bedoeling is. Collega's zullen elkaar corrigeren wanneer mensen staan te kletsen in de luwtegebieden.

De medewerkers van de bank kunnen iedere dag nieuwe plekken ontdekken en zullen niet steeds terugkeren naar een vaste plek, omdat ze dan zichzelf beperken. Het zicht op de samenwerkvloeren en op de Plaza maakt nieuwsgierig. Bovendien maakt het duidelijke onderscheid tussen drukke en rustige gebieden zodat je af en toe wilt verkassen: vrijwel niemand wil de hele dag in stilte werken. Zo is in het interieur de nieuwe werkstijl te herkennen en stuurt de vormgeving het gebruik; het interieur straalt dit tot in detail uit."